

סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

גליון 212 פברואר 2009 המחיר 62 שקל כולל מע"מ, באילת: 53.60 שקל



**שיווק
בזמן משבר**



רונית שווה

לשווק, לעזור, להיות מאושר

50 מיליארד דולר ירדו לטמיון בהונאת הענק של ברנרד מיידוף וקרן הגידור שלו. למרות שההיגיון הבריא היה צריך להתריע בכל פעמוני האזהרה של השפיות והתבונה, כי לא ייתכן שבכל שנה תיתן הקרן של מיידוף ריבית נאה וקבועה של 10%, גם כשהכלכלה הרוסית קרסה וגם כשמחירי הנפט השתגעו – רבים וטובים נפלו בפח. מדובר בכלכלנים משכילים, בנקאים שקולים, אנשי עסקים מצליחים וסתם עשירים וחכמים שפשוט שחו בזרם; זרם שהואר על-ידי רווחים קלים, וסנוור אותם.

התורה המסובכת של יצירת זרם של מתעניינים ורוכשים נקראת שיווק. היא מבוססת על הנחות יסוד כלכליות, טכנולוגיות ובעיקר מנטאליות ביחס למותגים, מוצרי צריכה ושירותים. בבסיס התורה הזו קיימת אמונתם של אנשים, יחידים ו/או קבוצות, שהם צריכים את המוצר המשווק.

הנה נקלע העולם למשבר, וכל חולייו – מהסאברפריים ועד מיידוף – הפכו את כלולו לקטני אמונה שיווקית. אנחנו פוחדים להוציא כסף, כי אולי המצב יחמיר; אנחנו מתקשים להאמין למה שמבטיחים לנו, הרי כבר שבענו ממנת "הלווקשים" שאכלנו השנה; ואנחנו מתחשבים על כל אגורה, מפני שההכנסות שלנו ירדו ואין לנו כסף.

גיליון פברואר של "סטטוס" עוסק בשיווק בזמן משבר.

בארגונים רבים – שיווק ומשאבי-אנוש הם האגפים הראשונים שבהם מקצצים כשצריך להקטין הוצאות, אבל אלה הם התחומים שיניעו את גלגלי השיניים העסקיים ויוציאו, בסופו של דבר, את העגלה מהבוץ. ארי אוריאלי, מנכ"ל תדהר בניה ומשנה למנכ"ל קבוצת תדהר, ממשיך את פעילות הארגון למשולש; שבקודקודו השיווק, בשתי זוויות הבסיס – השירות והתפעול, ובמרכזו – הלקוח והעובד. כשהארגון מתכווץ, עליו לשמור על הפרופורציות של המשולש, ולהבין שבעת שהתפעול מקצץ עלויות והשירות מתמקד בחיוני וברוחי ביותר – על השיווק לייצר יותר ולהיות יצירתי. עליו להתאים את הארגון, על מוצריו ולקוחותיו, למציאות החדשה; שכן "כשהגיבנה זזה", יש לחפשה במקומות אחרים ולהציע פתרונות חדשים (כמו מוצרים חדשים או שווקים חדשים).

גיא פרי, מנכ"ל מיצוב, אינו ממליץ לפטר. הוא מציע דרך כואבת פחות ויעילה יותר להתמודד עם המצב באמצעות אופטימיזציה של המשאבים הקיימים. זה הזמן לבדוק באלו לקוחות כדאי להשקיע יותר ואת אלו כדאי לזנוח; או אלו מוצרים כדאי לשווק באופן אגרסיבי ואלו ימתינו בצד; או אלו פתרונות לוגיסטיים יקצרו תהליכים וישרתו טוב יותר את הארגון; או אלו שווקים מהווים הזדמנות דווקא בשעת משבר.

גם גלעד גלבע מתייחס לפיטורין כאל צעד אחרון. גלבע מתמקד במכירות ומציע דרכים לשפר את ביצועי המכירות באמצעות הגדרת יעדים חדשה, שינוי מבני, תמרוץ פסיכולוגי ותגמול כספי, ובעיקר שיתוף פעולה בין ההנהלה לאנשי המכירות מתוך הכרה בחזון משותף ובתחושה שכולם בסירה אחת, שצריכה להגיע לחוף כשהים סוער.

בעת שגלבע מתייחס לפסיכולוגיה של העובד, מתייחס יוסי פשר לפסיכולוגיה של הלקוח. בעידן שבו הלקוח בודק שוב ושוב כל הוצאה – אסור לזלזל בתבונתו ולמכור לו אשליות באמצעות מניפולציות. בזמן כזה חשיבות היושרה עולה לאין שיעור, ועל המשווק להיות הגון, לספק מידע אמין ולהפגין אפק. עכשיו אתה אינך מוכר; אתה רק מאפשר ללקוח לקנות. זה הזמן להתמקד בלקוחות הקיימים (כי הרי השגת לקוח חדש עולה לארגון הרבה יותר), להיטיב עמם ולעזור להם לשרוד ולהצליח בימים הקשים. זה הזמן להסתפק במועט ולהתאזר בסבלנות; להפוך למעין חקלאי שעובד קשה, משקיע ומחכה – כשהוא יודע שהפירות יגיעו רק בתום תהליך מורכב וממושך.

לסיכום, זה הזמן לשמור על השיווק, כי הוא גורם מפתח להצלחה – ואם כל אחד מאיתנו יחזור לקנות, המשק יחזור למכור ולייצר, וייצא מהמיתון. זה הזמן לשמור על הלקוח, גם במחיר של ירידה בהכנסות; ולשמור על העובד, גם אם נדמה שהכי חשוב לקצץ בהוצאות; ולשמור על האופטימיות, שהיא הרוח החיה.

וזה הזמן, כותב פרופ' אורן קפלן, לעשות שימוש בפסיכולוגיה חיובית; זו השמה דגש על הבריא, החזק והחיובי, ולא על הפתולוגי ו"הדפוק". בעידן שבו הדיכאון הוא הגורם העיקרי להיעדרות עובדים ולא-יתפקוד בעבודה; ושבו נמצא מתאם גבוה בין אופטימיות להצלחה ובין אושר לפריחה כלכלית – כדאי גם לארגון להשקיע באיכות החיים המנטאלית. וכדאי לדעת שמנהל מאושר – משיג יותר מעובדיו ומגיע להישגים, ושעובד מאושר – תורם יותר לארגון, יצירתי יותר, נעים יותר ומשתף פעולה. ויותר מזה – לאדם מאושר יש תוחלת חיים ארוכה יותר וחייים בריאים יותר. מישהו עוד לא השתכנע שכדאי להיות מאושר?

קריאה מהנה ומועילה
רונית שווה
עורכת מגזין סטטוס

שיווק בעת משבר – הופכים את הלימון ללימונדה



ארי אוריילי

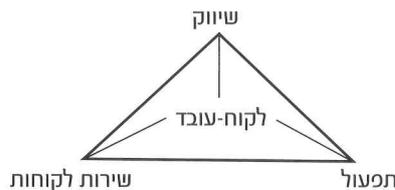
במצב של הישרדות מותר גוף האדם באופן אוטומטי על הזרמת דם לאיברים שאינם חיוניים להישרדותו. ארגונים, כגוף האדם, עושים פעולה דומה, ובשעת משבר מבצעים כמעט באופן אוטומטי פעולות צמצום ככל הארגון. בדרך-כלל מתמקדים בשיווק ובמשאבי האנוש – שני האגפים שבהם קל ביותר לקצץ, אך דווקא בהם טמון המפתח לצליחת המשבר.

המנגנון המותר על הזרמת הדם – חיוני לקיום הארגון, אך פוגע באיכות החיים ומקצר אותם; ארגון שיתנהל במצב ממושך של הישרדות, עלול להישחק, והוא יתקשה להמשיך לפעול לאורך זמן. כשם שהגוף יודע לווסת את עצמו, כך גם הארגון חייב לדעת לעשות זאת באמצעות תגובה מאוזנת. לא אחת מוסרת עם "השומן" גם "מסת שריר" – אובדן שעלול לפגוע בצורה ישירה בכיצועי הארגון.

בגוף האדם – החזרה למצב שגרה דורשת תשומת לב והשקעה – הסדרת נשימה, הרפיית שרירים והתמודדות עם מחשבות שליליות. כך גם בארגון.

אם נתאר את הארגון באמצעות משולש, יוצב בקודקודו השיווק – הפעולות שמניעות את הלקוח לרכוש את מוצרי הארגון. בקודקודי הבסיס ניצבים שירות הלקוחות – הפעולות שמטפחות לקוחות שבעי רצון ומחוללי מוניטין, והתפעול – הפעולות שמפיקות מוצר איכותי ואמין. במרכז המשולש עומדים הלקוח והעובד, שצריך להיות קרוב ללקוח, ושניהם מזינים את שלושת הקודקודים וניזונים מהם. בעת היווצרות משבר, כשהארגון "מתכווץ", מקצץ בעלויות, "מסיר שומנים", על השיווק להוביל צוות "רוזה", יצירתי ומושקע, היודע לחשוב "מחוץ לקופסה" באופן יצירתי, על-מנת לזהות את ההזדמנות שיוצר המשבר, ובאותה עת להקדין אנרגיה חיובית ואופטימיות על יתר העובדים. צוות זה מפיח רוח נגדית לרוח הצמצומים. כשהתפעול והשירות חושבים על התייעלות, השיווק צריך לפרוץ דרך שתביא להתרחבות. יש להקצות משאבים לתהליכים אסטרטגיים, לטיפול בלקוחות ולהתחדשות, וכך ייווצר קשר אלכימי בארגון, שייצור את נקודת האיזון הנכונה כדי להתמודד עם המשבר.

המשבר משנה את התנהגות הצרכנים; הוא יוצר צרכים חדשים ומשנה את דרך קבלת ההחלטות. על צוות המשימה החדש להתאים את השירותים/המוצרים למציאות החדשה ("הגבינה זוה"), ואף ליצור חדשים, שיתאימו לצרכים המשתנים. כך ישמור הארגון על לקוחותיו וירחיב את מכירותיו ללקוחות חדשים.



השיווק צריך ליצור את הבידול באמצעות "האוקיינוס הכחול" שבו התחרות נמוכה, ולאפשר את ההיחלצות מה"אוקיינוס האדום" העקוב מדם, בתקופה שבה הביקושים יורדים ומתנהלת מלחמה על כל לקוח. תוכנית השיווק של אתמול הופכת ללא רלוונטית. מרגע שפרץ המשבר אנחנו במלחמה של המחר, ועל-כן יש צורך בתוכנית שיווק חדשה המתאימה לצרכים החדשים ולתקציבים שקוצצו.

קבוצת תדהר אימצה גישה זו, הובילה תהליך של ערכון והגדרה מחודשת של השירותים/מוצרים באופן שיתאימו לצרכים החדשים של השוק, ויהלמו את עוצמותיה של תדהר. במקביל לכך, נערך מיפוי של ההון האינטלקטואלי של תדהר על-פי מודל סקנדיה, שהקיף את כל הארגון, ובמסגרתו מופו עוצמותיה של הקבוצה – האמינות, איכות הביצוע, המוניטין, יכולות ניהול פרויקט יזמי וקבלני, וכל אותם דברים שמשרים שקט נפשי על הלקוח.

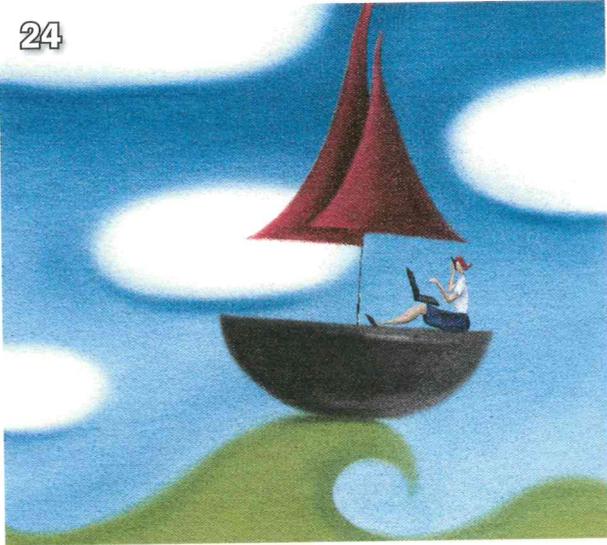
אחד התוצרים של מהלכים אלה הוא פיתוח שירות חדש "שירות ניהול כולל למיזמי נדל"ן". השירות מיועד ליזמים, לבנקים, לכונסים ולגופים אשר חסרים ידע/מקצועיות, או יכולת, להשלים את הפרויקט בעצמם, ולכל מי שמעוניין בגוף מקצועי אחד שיעניק לו ליווי של 360 מעלות – משלב הייזום, הביצוע ועד לשירות הלקוחות, בחיסכון רב בעלויות – וגם ליהנות משקט נפשי לכל אורך התהליך. היום ניתן לקבל את שירותי הניהול מתדהר באמצעות אנשיה המקצועיים, תשתיותיה הניהוליות ולאמץ את קשריה, גם במסגרת של עסקת ניהול, ולא רק בעסקת ביצוע או בשותפות יזמית.

הטור הפותח במגזין מארח מדי חודש את אחד מקוראיו המנהלים.
סטטוס מודה לארי אוריילי, מנכ"ל תדהר בניה ומשנה למנכ"ל קבוצת תדהר

סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

גיליון 212 פברואר 2009

24



שיווק בתקופת משבר

34



10 פסיכולוגיה חיובית – "רפואה מונעת" לשעת משבר / פרופ' אורן קפלן

מה צריך לעשות בכדי לשווק, למכור ואפילו לשרוד בתקופה הנוכחית? ואיך ניתן לצאת מהמשבר חזקים יותר? אחת הדרכים האפקטיביות ביותר להתמודד עם המצב היא הפסיכולוגיה החיובית. בעידן שבו הדיכאון הוא הגורם העיקרי להיעדרות עובדים ולאי-תפקוד בעבודה; ושבו נמצא מתאם גבוה בין אופטימיות להצלחה ובין אושר לפריחה כלכלית – כדאי להשקיע באיכות החיים המנטאלית. מאמר על יישומים ניהוליים, ארגוניים ואישיים לפיתוח חוסן ועמידות

18 אופטימיזציה של משאבים קיימים / גיא פרי

הנטייה המיידית לקצץ בהוצאות השיווק (והאחרות) ובכוח האדם בתקופות משבר לא תמיד תביא למטרה המיוחלת. הדרך הכואבת פחות והיעילה יותר להתמודד עם משבר היא באמצעות אופטימיזציה של המשאבים הקיימים – מתוך התאמה למצב הקיים. זה הזמן לבחון באלו לקוחות כדאי להשקיע ואת מי כדאי לזנוח; מהם המוצרים הראויים לשיווק אגרסיבי יותר; מהם הפתרונות הלוגיסטיים שאינם מתאימים לימינו; ואיזה שווקים יביאו ברכה לארגון

22 הסוף לפיתוי ולגירוי / יוסי פשר

בעידן שבו הלקוח בודק שוב ושוב כל הוצאה, אסור לזלזל בתבונתו ולמכור לו אשליה באמצעות מניפולציות. בזמן כזה חשיבות היושרה עולה לאין שיעור, ועל המשווק לספק ידע, להסתפק במועט ולהפגין איפוק. עכשיו אינך מוכר; אתה רק מאפשר ללקוח לקנות

24 משיווק למכירות, וממכירות לתוצאות / גלעד גלבוץ

מה עושה מנהל כללי כשמתחיל מיתון? ראשית, הוא מקצץ במשאבי אנוש ובשיווק, אחר-כך הוא נפנה להקטין את כמות אנשי המכירות. לא תמיד כדאי לפטר גם בימים קשים. לפעמים אפשר לשפר את ביצועי המכירות באמצעות תמרוץ, שינוי מבני, הגדרת יעדים חדשה ועוד. על הדרכים להפיק את המרב מאנשי המכירות בתקופה של האטה כלכלית

42



עוד בגיליון:

30 כרוניקה של התרסקות / אמנון דנציג
איך התגלגל העולם ממשבר פיננסי דרך משבר מסחרי למשבר כלכלי גלובאלי? איפה טעינו וכיצד חטאנו? מה אפשר וכדאי ללמוד מהמציב? והאם נוכל לעמוד בהבטחות שלנו לעצמנו ובפיתויים? אמנון דנציג מסביר, מלמד ומבקש שתכינו שיעורי בית

34 כיצד להתמודד טוב יותר עם המשבר באמצעות מודל SERVE / ארח אלמוני

מנהל שישכיל להנהיג, כלומר לראות את העתיד, לשתף ולפתח את העובדים, להתחדש ללא הרף, להחשיב את היחסים ולהעריך את התוצאות, ולהגשים את הערכים והחזון הארגוני – יצלח את המשבר כשירו על העליונה. על הצורך במנהיגות כגורם הישרדותי

38 קונספט מודל מעגל הערך / מאיר יעקב

מודל מעגל הערך הינו מתודולוגיה שנועדה לפתח, להשיג ולנהל צמיחה עסקית שיטתית חוצת ארגון. איך זה עובד באמת

40 מה יעלה בגורלה של הבת החורגת? / אילן עושרי ויולה קוטלרסקי

לפני כעשור בחרו חברות גלובאליות רבות להקים מרכזי פיתוח ותמיכה חיצוניים, בעיקר בהודו. אך נראה כי בימים אלה יש צורך לחולל שינוי – לפעמים דרמטי – בתפקידם ובאופיים של המרכזים. אז מה כדאי לעשות עם מרכז הפיתוח והשירות החיצוני? להלן ארבע חלופות אסטרטגיות, שיקטינו את ההוצאות ואולי אף יגדילו את הרווחים

42 הפיזיקה של ניהול השירות / כוריס מולוצ'ני

על הקשר שבין תפעול לשירות; על הקשר שבין שיווק לשירות; על אוריינטציה שירותית בארגונים מתקדמים; ועל הקשר שבין אלה לשביעות רצון הלקוח ולרווחיות הפירמה

48 יש הזדמנות להמציא את עצמנו מחדש / אמיר נתן

המשבר הנוכחי מאופיין באי-ודאות ביחס לעתידנו המקצועי ובחוסר בטחון תעסוקתי. למה המשבר הוא גם הזדמנות ואיך ניתן לנצל אותו כדי להשיג יותר?

50 משברים כלכליים והשמעתם על התא המשפחתי / אביטל מגיד לעתים, שלא נדע, משברים כלכליים – כמו אובדן נכסים ואבטלה – יוצרים משברים בחיי המשפחה והזוגיות. כיצד מתמודדים עם משברים אלה? איך נמנעים ממלכודות כלכליות, הכרוכות בביקורים לא נעימים בבתי משפט ובמפגשים עם אנשי הוצאה לפועל? ובאיזה אופן מנטרלים את הנושאים הכלכליים מסדר היום הזוגי והמשפחתי?

מדורים

4 דבר העורכת / רותית שווה

6 סטטוס-קוו / ארי אוריאל

54 להיות 10 / ד"ר עדנה פשר

56 משאבי אנוש / נילי גולדפין

58 קריאת בכורה / ד"ר ליאור שוחט

60 קוראים עולם / ירון פשר

62 ראיית חשבון / עו"ד רו"ח טארק דיכני

64 מיישמים את החוק / עו"ד טומי מנור

70 רכב / רח כהן

74 חידון טרוויה / רותית שווה

עורכת ראשית: רותית שווה

מעצבת ועורכת גרפית: חניתה זמקי
איור השער: נדב אליוה

מועצת המערכת: ד"ר עדנה פשר, פרופ' נב אחיטוב, ד"ר רפי אלדור, אהרון אלפרן, עמוס אפשטיין, פרופ' ישראל בורביץ, דן ביבר, יעקב בן-דוד, ד"ר מינה וסטמן, צבי כסה, ד"ר יורם לבנון, פרופ' זאב נוימן, ד"ר אורה סתר, עווד פלומן, סבר פלוצקר, פרופ' דב פקלמן, אפרים רינה, ד"ר יהודית ריכטר, חזי שלח, ד"ר עמנואל שרון

בשיתוף הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב

יו"ר פעיל: אפי רוזנברג

סמנכ"ל פיתוח עסקי: דוד טולצ'ינסקי, davidt@sbc.co.il

רכות פרסום: שירי אבקטיס, shiria@sbc.co.il

מנהלת מכירות פרסום: קרן הוטר, 050-8993086

תיאום והפקת מודעות: בטי שהרבני

עיצוב מודעות: פרננדו טריינגרייך

מנהלת יחסי ציבור: רוזית כהן

סמנכ"ל מערכת ופרויקטים: איילת מעברי

ארט דירקטור: נדב אליוה

עיצוב תדמית SBC: נדב מזרחי

מנהלת קדם דפוס והפקות: אביגיל יעיש

הפקות דפוס: קובי סלמה

מיחשוב ומאגרי מידע: בני כלילי

מנהלת פיתוח עסקי: ירדן פריש, yarden@sbc.co.il

יעל גל זדה, yaelg@sbc.co.il

מנהל תחום אינטרנט: אורן שמאי

עורכת אתר ifeel: שרון שגב

מעצבת ראשית אתר ifeel: אולגה גרמן

מפיקת מגזינים דיגיטליים: קטיה גורחוב

מחלקת שיווק מוסדי: קולט גורי (שלוחה 1248)

מנהלת שיווק מנויים: ריקי לנדסברג (שלוחה 1231) riki@sbc.co.il

טלמרקטינג ושיווק מנויים: אביבה מור, 03-5652100 (שלוחה 1220)

או 054-4588554, אילנה בן ארי, 03-5652100 (שלוחה 1246)

מנהלת שירות לקוחות: סטלה ורד

שירות מנויים: דינה ועקנין, סאלי ראובני, אורית קסטרן,

מריה אדלס, ליה דיטשילי, לידה רייפמן, יקני זסלבסקי, טלי מזרחי, קארין נקש

אחראית מוקד הזמנות: תמר קרידי

מנהלת שימור לקוחות: שמרית חסון (שלוחה 1157)

מנהל מכירות מחלקת שטח: איתי מחאני

מזכירות: יהודית שיינגר

אחראית הפצה: יעל טיייר

דפוס: בזק ישר

כריכה: כריכית שחף

הפצה: חברת "בר פוינט אופ סטיל", 03-6070707

אגף כספים: אביבה דוד, שיר כהן, חלי סופר, סמדר כהן,

אינה דוידנקו, נטליה בוקלוב

משרד ר"ח: אבידן ושות' רואי חשבון

המיל אינו אחראי לפרסומים, תוכנם, סגנונם, עיצובם ו/או התמונות הכלולות בהם. כל המודעות מפורסמות באחריותו הבלעדית והמלאה של המפרסם, על פי חמתנו ובהתאם לאישור, כי הוא זכאי כדין לפרסם המודעה.

COSMOPOLITAN	Forbes	נישה	אחר	מסע	גיליאן	מרכז
WOMEN&KID	מסע ישראל	גיליאן	צמר	גיליאן	האונל	דור
חיים אחרים	מטוס הירחון לחשיבה ניהולית	מטוס	טובה	משפחה	מאמא	מאמא
מטיילים	ESTETICA	Living	להיות משפחה			
להזמנת מו"ל 24 שעות ביממה: 1599 505 155						
למחלקת שירות מו"לים: 1599 505 101						
שינוי כתובת ניתן להעביר בפקס: 03-5652120						
או במייל: sherut@sbc.co.il						



הסוף לפיתוי ולגירוי

בעידן שבו הלקוח בודק שוב ושוב כל הוצאה, אסור לזלזל בתבונתו ולמכור לו אשליות באמצעות מניפולציות. בזמן כזה חשיבות היושרה עולה לאין שיעור, ועל המשווק לספק ידע, להסתפק במועט ולהפגין איפוק. עכשיו אינך מוכר; אתה רק מאפשר ללקוח לקנות

יוסי פשר

ש

יווק – ובעקבותיו מכירות – הוא תהליך מורכב, מתוחכם, הכרוך בתושיה וביצירתיות רבה בכל עת; על אחת כמה וכמה בזמן משבר, כפי שאנו חווים וחשים אותו באחרונה.

עם התגברות תחושת המשבר – מוסדות, ארגונים ואנשים פרטיים נכנסים לאווירת זהירות, המתבטאת תחילה בהאטת תהליכים הכרוכים בהוצאות, כשהם ממתנינים לראות ולחוש כיצד ייפול דבר. בעתות כאלו הם מבצעים הקפאת רכישות וצמצום הוצאות עד למינימום הדרוש לקיום.

בעת כזו מן הראוי להתאים את מאמצי השיווק והמכירה לתנאים המשתנים. תנאים אלה אינם בהכרח חסרון כיס, אלא ובעיקר תפיסת מציאות המושפעת בעיקרה מחוסר ידיעה, מחשש מפני הלא נודע ומחוסר ודאות כלכלית.

במצב כזה מערך השיווק חייב לשנות כיוון – מגורם מגרה ולעתים מפתה לצריכה – לגורם מווסת, מדריך ומנחה לצרכנות שקולה ומאוזנת, המעבירה את מרכז הכובד של הצרכן מיצירת צרכים וציפיות מפליגים כיד הדמיון במקסימום האפשרי, להסתפקות במינימום הדרוש לקיום רמת החיים והצריכה התואמות את היכולת ואת רמת ההכנסה של הצרכנים.

שיווק כגורם מחנך

שינוי כיוון כזה אמור להתרחש ברמת הארגון היצרני וברמת הארגון המשווק, כלומר הכוונה היא בשינוי מערכת ומקיף – הכרוך במידה רבה בשינוי ערכים, שהרי מדובר כאן לכאורה בתהליך התורם להאטה ולצמצום, שקרוב לוודאי יגרום להעלאת גבה בקרב חלק מקוראי רשימה זו. שיווק כגורם מווסת הוא בעל ערך חינוכי ממעלה ראשונה, בהיותו מדריך לחיסכון ולשיקול דעת לטווח הארוך. שיקול דעת המונע הסתבכויות עתידיות הנובעות מצריכה מופרזת ומרדיפת בצע. שיווק כגורם מחנך יביא תועלת לכל הצדדים, אם רק נזכור את מספר הארגונים בעלי החובות



על המשווק לחדול מהניסיון "לדחוף" סחורה ולעסוק ב"עמידה ביעדים". עליו לנהוג כחקלאי, שאינו מאיץ בגידוליו להבשיל. הוא יודע שהפירות יגיעו בתום תהליך ארוך ומורכב, המצריך סבלנות רבה

העתים כאל הזדמנות פו לשידוד מערכות ולשינוי תפיסה.

מה עוד שבזמן משבר עולמי עדיף להשקיע בלקוחות הקיימים, מאשר להישקק בחיפושים מלאים ויקרים, אחר שווקים ולקוחות חדשים, שהרי כל בר דעת ומשווק מנוסה יודע שעלות ההשקעה בגיוס לקוח חדש יקרה לאין ערוך מעלות תחזוקתו, טיפוחו ושימורו של לקוח קיים.

השיווק בזמן משבר אכן מהווה הזדמנות ליישם בפועל את מושגי המיקוד בלקוח. הזדמנות ליצירת שותפות אמיתית, שסיכוייה להניב נאמנות בתום המשבר, גדולים לאין שיעור.

המשבר הנוכחי מהווה גם הזדמנות טובה לברק בית, לבדיקת תהליכים, להוספת חוליות המוסיפות ערך אמיתי ללקוח ולסילוק מיותרות, שאינן מוסיפות אלא גורעות ומכבידות. בדיקה כזו תפקח עיניים לראות דברים שלא נראו בעבר; היא תניב רעיונות חדשים ויצירתיים ותועיל במידה רבה לכל הצדדים.

שיווק עם ג'סטות ותמיכה

בנוסף לברק הבית, וכחלק בלתי נפרד משינוי מסגרת החשיבה, שיווק בזמן משבר אמור גם להוכיח במעשים את השותפות האמיתית בין הספק ללקוח, בהבעה של רוחב לב ורוחב יד, המתבטאת בהמשך מתן השירותים ואספקת המוצרים ללקוח, תוך שינוי תנאי האשראי והארכותו לטובתו ולנוחיותו של הלקוח, ובמקרים מיוחדים אפילו תוך ויתור אדיב על התמורה הכספית עד יעבור זעם, ובלבד שלא ייפסקו התהליכים השגרתיים.

זהו המבחן האמיתי של המושג "התמקדות בלקוח", המלמד על הבנה מעמיקה ואמפטיה רבה למצב הלקוח בעת המשבר. נכון, גם כאן יכול הקורא להרים גבה ולתהות: האם הספק הוא מוסד תמחוי? ובכן, לא תמחוי אבל תומך; לא נותן, אלא חונך — שותף אמיתי גם בעת צרה, מתוך מחשבה ואמונה בהשקעה שיווקית לטווח ארוך.

גישה כזו לא זו בלבד שתסייע להיבט העסקי, אלא גם תתרום רבות לחיזוק ערכים, שנתקו ונשחקו. האם גישה כזו היא נאיבית? יתכן, אנחנו נוהגים כך — בחזקת נאה דורש נאה מקיים. אנחנו ממשיכים להעניק שירותים ללקוחות שנקלעו לקשיים זמניים כתוצאה מהמשבר העולמי, בעיקר לאלה שנמצאים בשיאם של תהליכים, אשר אם ייקטעו בטרם הבשילו ישפיעו לרעה על עתיד הארגון. האם ההשקעה הזו תישא עברונו פרי? אנחנו מאמינים שכן. ■

המסופקים ואלה המוכרזים חדשות לבקרים כחדלי פירעון, או ממולם את ציבור הצרכנים שהמחאותיהם אינן מכובדות וכרטיסי האשראי מבוטלים ואינם בתוקף.

שיווק כמקור מידע

במקום פיתויים ויצירת אשליות יתמקד השיווק בהפיכתו למקור ידע אמין וישר שיזרים לצרכנים מידע שוטף ועדכני אודות המוצרים, שימושיהם והתאמתם, כשבאמת ובתמים ידגיש את מידת נחיצותם.

יש להודות — שינוי כזה הוא מרחיק לכת ואולי אף נאיבי, אך הוא מעמיד את ציבור הצרכנים על קרקע המציאות. שיווק כזה מתייחס לצרכנים כאל ציבור אינטליגנטי, המסוגל להפעיל שיקול דעת ולעמוד בפני פיתויים ומניפולציות.

שיווק של שותפות והדדיות

מובן שיש להבחין בין שיווק מוצרי צריכה לשיווק תעשייתי, או לשיווק שירותים.

גם כאן נדרשת גישה שונה, שעיקרה מעבר מסגרת עסקאות מפתות, לשיווק של שותפות והדדיות, הכרוך בראש ובראשונה בשקיפות, בטיפוח מערכות יחסים המבוססות על הכרה מעמיקה של המשווקים עם חומרי הגלם ומרכיביהם השונים, עם חלופות, תהליכי ייצור, זיהוי הזדמנויות לשיפור ויצירת מאגר של ערכים מוספים, שיאפשרו ללקוח להשיב את עסקו. מעל לכל אלה שיווק מסוג זה אמור להימנע מלפתות את הלקוח לרכוש סחורה גם אם הדבר כרוך בהפסד מכירה.

גישה כזו הופכת את מערך השיווק למרכז למידה ואת המשווק למדריך ולמנחה — כך שהספק הופך למעשה לאבן שואבת, שהלקוח הנהנה מיתרונותיה. במילים אחרות: המשווק נמנע מלמכור, ולעומת זאת הוא מאפשר ללקוח לקנות.

כאמור, גישה זו שונה לחלוטין מהשגרה המקובלת של "דחיפת" סחורה. גישה כזו מחייבת שידוד מערכות ושינוי תפיסה בעיקר בקרב הנהלות המעוררות ומלחיצות את מערך השיווק לעמידה ביעדים ויהי מה.

שינוי כזה מצריך אימוץ דימוי השאול מעולמו של החקלאי, שאינו מאיץ בגידוליו להבשיל. הוא יודע מראש שהגמול מגיע בסופו של תהליך ארוך ומורכב הכרוך בהרבה מזל, אך נתמך בסבלנות רבה. תהליך זה תחילתו בחריש, המשכו בשידוד, בזריעה, בהשקיה, בדישון ובהדברה, בניקוש, ברילול, בעישוב ובעוד מלאכות רבות, המושקעות כיבול המצופה. כל אלה נעשים תוך תשומת לב רבה מתוך מסירות ואהבה.

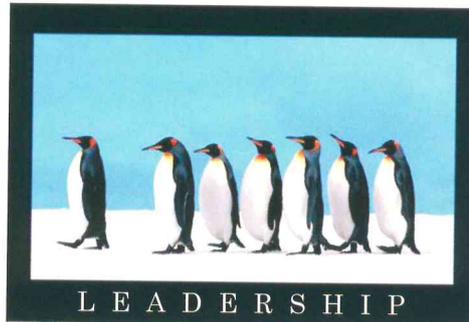
שיווק כטיפוח ושימור הלקוח

שוו בנפשכם התייחסות סבלנית וסובלנית במערך שיווק אופייני, המדורבן על-ידי מערך ייצור ומערכי שינוע ואחסון ל"הזיוז" סחורה, לפנות מדפים, למכור ולמכור... אין סיכוי להתייחסות כזו במערכת החשיבה הקיימת, אלא אם כן תשתנה הגישה ותאמץ, הלכה למעשה, את הדימוי החקלאי. שהרי בלא-הכי השוק מיתן את צרכיתו, המדפים עמוסים והייצור במידה רבה נבלם, לכן כדאי וראוי להתייחס לצוק

הכותב הוא מוסס בתהליכי שירות yossipasher.com

להיות עשר

במנהיגות בעת משבר כלכלי



1

יש לומר את האמת: למנהלים בכירים הייתה תרומה משמעותית למשבר הכלכלי העולמי ומי שמנהל ארגון בימים טרופים אלה אחראי להצלחתו.

2

מנהלים טובים קשובים לשינויים בסביבה החיצונית ומפרשים אותה נכון. למרות שהסביבה היא אחת - היא שונה מאוד לאנשים שונים - הכול תלוי בזווית הראייה.

3

מנהלים שהם גם מנהיגים מסוגלים להתמודד עם המציאות כפי שהיא. וזה לא רק מקצוע. זו אמנות.

4

מנהיגים הם גם מורים. הם מלמדים בישיבות הצוות. יש להם נוכחות, אומץ, מרץ, אמביציה, מוטיבציה.

5

והכול מתחיל ביושר אינטלקטואלי. לא להגזים בפסימיות. לא להגזים באופטימיות. אמינות ויושרה מעל הכול.

6

ריאליזם מכונן ופעילות זריזה הם המפתח להצלחה. מה לעשות? - לעשות!

7

ובראש סולם העדיפויות - להבטיח תזרים מזומנים להמשך הפעילות. זה החמצן של כל ארגון בימים טרופים אלה. לחפש: איפה יש פוטנציאל להכנסות ואיפה יש פוטנציאל לחסכונות.

8

התמודדות עם הכאן והעכשיו ובמקביל בניין הכוח לעתיד.

9

תחושת חירום, מהירות וגמישות יובילו אתכם להצלחה. הטובים שבמנהלים יציאו את הארגונים מן המשבר חזקים יותר וגמישים יותר.

10

ולבסוף זכרו: לא ניתן להצליח לבד. רק מנהיגים שהם מקור השראה לאנשים שלהם, וגם ישרים וגלויים איתם ומערכים אותם - יבנו יחד איתם את העתיד.

סוציאליזם נוסח סיסקו

ל-Cisco, ענקית ההיי-טק האמריקנית, יש מתכון מוצלח איך יוצאים מחוזקים מהמשבר. אחרי הכל הם כבר כמעט התרסקו ב-2001, אבל אז הם שינו את התפיסה הניהולית, עברו מ"אני מחליט" ל"אנחנו" והקימו רשת ניהול אנושית. ומאז הם לא מפסיקים להצליח

שהחברה עוברת, הוא מתכוון לזה. המטרה של סיסקו היא לפזר את הנהלת החברה ומנגנון קבלת ההחלטות שלה לקבוצות עבודה, שכרגע מעורבים בהן 500 מנהלים. "המהלך הזה", אומר צ'יימברס, "הוא דוגמה איך עסק יכול להיות במיטבו בעולם מרושת. ב-2001 היינו כמו רוב חברות ההיי-טק, עם מוצר אחד או שניים, שבאמת היו חשובים לנו. כל ההחלטות התקבלו על-ידי עשרה אנשים שהובילו את החברה, ומשם העברנו את הדברים למטה".

היום ההנהגה של החטיבות בחברה – שבעבר התחרו זו בזו במשאבים ובכוח – חולקות אחריות משותפת להצלחה ההדרית. מה שהיה בעבר "אני" – הפך ל"אנחנו". היעד הוא לגרום לעוד מוצרים לצאת לשוק מהר יותר, וצ'יימברס מתמוגג מהתוצאות. 15 דקות ושבע עבודה אחד נדרשים היום בסיסקו על-מנת להוציא אל הפועל תוכנית עסקית, שבעבר ארכה כשישה חודשים.

בעוד שענני הסופה ממשיכים לאיים מעל הקהילה העסקית, צ'יימברס טוען שסיסקו בדרך לקבל עוד נתחים מהשוק. סיסקו היא המודל הטוב ביותר לאיך עסק גדול וגלובאלי יכול לפעול כמנוע המפיץ רעיונות, אשר בו מנהיגות צומחת באופן טבעי ומבלי שהיא כפופה להנהלה המרכזית. צ'יימברס וצוותו משתפים בניסיונם חברות כמו AT&T, ג'נרל אלקטריק ו"פרוקטור אנד גמבל" וגם לקוחות בשווקים מתפתחים, מרוסיה, מסין, ממקסיקו ומברזיל. צ'יימברס: "קודם עשינו זאת בעצמנו, ועכשיו אנחנו מלמדים את הלקוחות שלנו. הדבר הטוב ביותר הוא שהם ישתמשו בטכנולוגיה שלנו".

קאוביז – אאוט, שת"פים – אין

כרפובליקני מושבע וכמי שליווה מקרוב את קמפיין הבחירות של ג'ון

ה-16 בספטמבר 2008 היה סתם עוד יום שמש רגיל בסן-חוסה. בשאר המקומות בארה"ב היה קצת פחות שמשי. בשעה שבליהמן ברדרס הכריזו על פשיטת רגל, 158 שנה אחרי הקמתה; מריל לינץ' נחטף במכירה חפוזה על-ידי הבנק אוף אמריקה; והדאו ג'ונס נשלח למסע ברכבת הרים בעיקר במורד ההר – כ-100 אנליסטים הגיעו לסן-חוסה לפגישה השנתית שלהם בסיסקו מערכות (Cisco Systems). רבים מהם לא ידעו אם יהיה להם מקום עבודה כשישובו הביתה.

ג'ון צ'יימברס, המנכ"ל המיתולוגי של סיסקו, פתח ואמר שהוא מזדהה עם הנוכחים ועם הכאב שהם חשים. "גם אנחנו בסיסקו עברנו חוויה של סכנת חיים ב-2001", אמר כשהוא מתכוון לימים הטובים בהם התפוצצות הבועה הייתה רק בעיה סקטוריאלית של ההיי-טק. "בהתחלה לא מאמינים, אחר כך מפנימים ומבינים ואחר כך מתפנים לחשוב על העתיד". צ'יימברס גרס כי מרבית החברות שצולחות משברים כאלה, יוצאות מהם מחוזקות יותר, גמישות יותר ויציבות יותר. גם סיסקו התחזקה.

ודאי שגם המניות של סיסקו נפגעו בחודשים האחרונים ביחד עם כולם, אולם העסקים הבסיסיים נשארו איתנים. ב-2001 סיסקו הפכה לדוגמה הבולטת ביותר של "בועת ההיי-טק". כיום בעיצומו של משבר כלכלי חמור הרבה יותר, לחברה יש 26 מיליארד דולר במזומן, שני מוצרים מבטיחים בצינור הפיתוח, כשלשניהם יעדי מינימום של 40% מנתחי השוק, ואסטרטגיה תקדימית של רשת ניהול אנושית בתוך הקמפוס של סיסקו, המונה 52 בניינים.

סיסקו נחשבת ל"אינסטלטור" של עולם הטכנולוגיה. שלושה רבעים מכלל הכנסות החברה מגיעים מראוטרס ומטכנולוגיות מתקדמות, המעבירות מידע 24/7 – שוק שצפוי להגיע ל-50 מיליארד דולר עד 2013. לצ'יימברס יש שאיפות אפילו גדולות יותר. ואם לשפוט לפי הראורגניזציה

— המעבר למחשבי PC ולתוכנות. אם כמנכ"ל אתה לא עולה בזמן אמת על כולם, החברה תישאר מאחור.

מנכ"ל מחליט – אאוט, סיעור מוחות – אין

מועצות המנהלים והוועדות שנוצרו בסיסקו הן חוצות מחלקות ורב פונקציונאליות. יש אפילו צוותי ניהול בינלאומיים, שמתארגנים בעצמם סביב יוזמות מרכזיות, או סביב קווי מוצרים ספציפיים. ה־Telepresence – מוצר "ועידת הווידאו" המאפשר לקיים פגישות וירטואליות בתחושה של כמעט מפגש אמיתי – מאפשר לסיסקו למנף את האידיאולוגיה של צ'יימברס הלכה למעשה. המערכת כולה, על שלל הגאדג'טים – המשווקת בעלות כוללת של 300 אלף דולר – הפכה למוצר המתפתח המהיר ביותר של סיסקו.

רון ריצ'י, סגן הנשיא השני של סיסקו, הקים ועדה של מספר אוהרי ספורט לסייעור מוחות בנושא: כיצד יכולה סיסקו לחדור לעסקי הספורט. מבלי שצ'יימברס בכלל ידע על כך, 15 מומחים בתחום עם מיומנויות רלוונטיות בנו לסיסקו מוצר הנקרא Stadium Vision המאפשר לבעלי איצטדיונים או אולמות גדולים לדחוף תכנים דיגיטליים, כולל פרסום ממוקד, לאוהדים ששוחים באצטדיון. בסופו של דבר הוועדה של ריצ'י שיתפה פעולה במכירות ובשיווק, עם חוזים שמנים, עם אריונה קארדינלס, ניו יורק יאנקיס ודאלס קאובויז – עסק של מיליוני דולרים, שקרם עור וגידים בפחות מ-120 יום.

צ'יימברס מטיף את האידיאולוגיה החדשה גם ללקוחות, כדי שיעברו לנהל את החברות שלהם לפי המודל שפיתח – מצב אפשרי בין היתר בגלל התלות בטכנולוגיה שלה. ללא השינוי במבנה הארגוני של החברה שלכם, אמר צ'יימברס לאנליסטים שבאו

ג'ון צ'יימברס: "קודם הבאנו את ההצלחה לעצמנו, וכשיו אנחנו מלמדים את הלקוחות שלנו. הדבר הטוב ביותר הוא שהם ימשיכו להשתמש בטכנולוגיה שלנו"

CISCO SYSTEMS

מקיין, מהלכיו של צ'יימברס מזכירים כמעט מהפכה סוציאליסטית – אולם כשאנליסטים מצביעים על כך ששיתוף הפעולה בחברה והעבודה למען מטרה משותפת מגיעה ל-34 מיליארד דולר בשנה הקרובה – אפשר לשחק גם קצת בסמנטיקה.

"כוח לאנשים ורווחים לחברה", זו הסיסמה שנשמעה כבר בעבר, אך אם צ'יימברס יכול לממש את המודל שלו – הרוחף חדשנות בקצב של דרישות השוק – הוא עשוי להחליף את ידיו, ג'ק וולש, המנכ"ל האגדי של ג'נרל אלקטריק, כגורו המנהיגות בעל ההשפעה הגדולה ביותר בעידן המודרני.

קשה להתעלם מהימים הקודמים של 2001, שהיה להם חלק חשוב בשינוי הרדיקלי שעובר על סיסקו כיום. בתרבות הקאובויז הישנה שרווחה בחברה, אנשים חזקים התחרו ראש בראש ודחקו זה את זה הצדה כדי לזכות בהכרה מהבוס הגדול. הכלכלה הפנימית בסיסקו הייתה ממוקדת שוק. לכן בחר צ'יימברס לחלק את הרווחים מחדש. כיום מנהלים מתוגמלים על ער כמה העסק מתפקד כקולקטיב ולא רק על-פי התפקוד של חטיבות המוצרים שלהם בלבד. למדיניות הזו היו לא מעט מתנגדים בתחילת הדרך, וכ-20% מכלל המנהלים ומקבלי ההחלטות בחברה בחרו לעזוב.

אחד העובדים הוותיקים שלא היה צריך שכנוע מיוחד בכדי לקבל את השינוי בברכה היה טוני בייטס, סגן הנשיא הבכיר של סיסקו – האחראי על קבוצת ספקית השירותים, בשווי שוק של 12.5 מיליארד דולר. בייטס טוען שבעבר הם רכשו חברות שאפילו לא ידעו מה הן עושות. "ללא הרוארנג'יזיה בחברה, עדיין היינו מוצאים את עצמנו בקיבוען מחשבתית ובשליפות מהמותן בנוסח המערב הפרוע".

צ'יימברס מבקש לעצב מחדש את מודל התאגיד כפי שאנו מכירים אותו. על-פי המודל החדש, לא יהיה צורך להסתמך על

המנכ"ל יותר. על אלה שנטשו בתחילת השינוי, הוא אומר שיש אנשים שמוכרחים להיות בשליטה כל הזמן, אך זה עומד להשתנות. "אנחנו מצמיחים רעיונות אבל גם אנשים". למעשה, אומר צ'יימברס, "אם בעבר היו לי יורש או שני יורשים פוטנציאליים – כעת יש לי 500. ואני משוכנע שפרט אחד אינו מסוגל לצפות את כל השינויים בשוק, בחברת Wang עברנו שינויים ארבע פעמים, אבל החמצנו את הפעם החמישית

בספטמבר לקמפוס של החברה בסן-חוסה, לא תהיה חדשנות וללא חדשנות קשה לשרוד.

אם לשפוט על-פי ההצלחות והקיימות של סיסקו, כנראה שצ'יימברס יודע על מה הוא מדבר. ■

לקבלת המקורות למאמר נא לפנות באתר IFEEL